

1 章 导论

作为一种适应机制，战略被定义为成功运作一个组织所必需的一切。

——理查德·帕斯卡尔 (Richard Pascale)

企业都在改变管理方式以便更具有竞争力。90 年代及其以后，衡量管理的关键标准是借助迅速的环境变化所创造的机会与紧迫感而取得的成果。

取得竞争优势的一个主要途径是更有效地实施人员管理。设计与实施人力资源战略能确保人力资源管理行为适应竞争的需求，正如企业战略确保企业行为适应竞争需求一样。为在全球市场中取胜，企业正在努力提供与众不同的、优秀的客户服务，开发新的能力和雇员献身精神，进行改革和创新以及依靠团队与合作来把握变化。很多企业在管理实践中正在努力实现雇员更少，管理层次更少，弹性更大。

高级管理人员认识到人作为一种资产的重要性以及通过人来有效地把握变化的重要性。他们经常谈论公司的价值观、愿景、使命和战略，期望将政策和计划用于指导和支持有效的管理。他们希望管理人员去做基本正确的事情。调查反复说明，CEO 认为人力资源问题对他们的企业很重要，并且他们希望管理人员和人力资源职能人员能有效地处理人力资源问题。

但是，在很多企业里，人们实际中做的与口头上讲的还有差距。对于

企业来说，要改变管人的方式尤为困难。惯性会使过去的人力资源活动得以继续。指导人力资源活动的政策和计划也不是总能跟上企业业务重点的不断变化。很多活动只是能使企业与竞争对手齐头并进，而并不能提供什么竞争优势。

人力资源战略很重要，因为它能使管理人员以一种实用的方式确定和阐明“与人有关的企业问题”。在导论中我们将阐述：

- 如何制定与实施人力资源战略。
- 人力资源战略为什么重要。
- 灵活型组织的含义是什么以及它对人力资源管理有何影响。

而且，我们还会提供一些案例，说明某些企业对与人有关的企业问题的看法。

□ 过程概述

制定与实施人力资源战略的过程（与企业战略一致的人力资源管理过程）是一个管理过程。人力资源战略是管理战略，是由管理人员用与其他职能战略相同的方式制定与实施的。明里暗里，它们都被作为实施企业战略的一个重要方面。

管理人员与人力资源职能人员通过不断推进的活动过程实施人力资源战略，包括组织设计、确定人员配置需求、配备人员、进行能力开发（以及管理人才开发）、提高工作绩效、评价工作绩效以及承认和奖励工作绩效等。这个过程（见图 1—1）由一系列活动组成，通过这些活动，管理人员持续不断地确定和澄清人力资源问题。

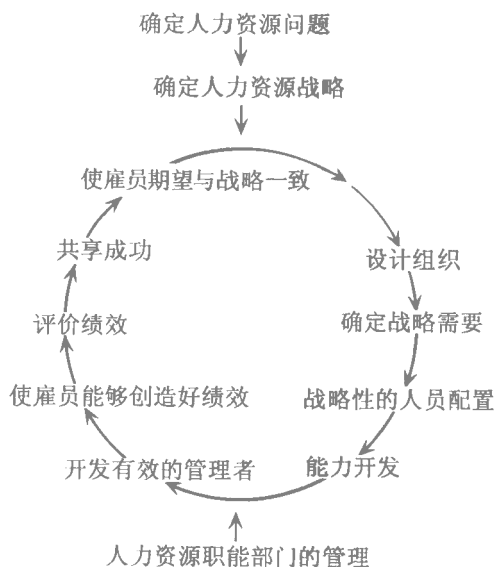


图 1—1 人力资源管理战略的联系

人力资源管理所面临的挑战是，要保证所有的活动都针对企业的需要。所有的人力资源活动应当共同构成一个系统并与人力资源战略保持一致，而这些战略又应当与企业战略保持一致。

制定人力资源战略

管理人员要确定人力资源问题对其企业的重要性，需要对环境变化以及企业自身优、劣势变化所带来的机遇与威胁作出评价。由对这些变化的评价所引发的问题和行动有：企业战略及目标的变化，新技术的出现，兼并与收购活动，顾客需求与期望的改变，结构重建，劳动力队伍变化以及经营的全球化。第 2 章将探讨管理人员如何确定、界定和分析人力资源问题。

变革的紧迫性在很大程度上来自于企业战略内蕴涵的需要。在某些企业，人力资源问题被纳入到企业战略计划之中，与财务、产品、市场及其他重要问题一样。通常从广义上确定变革，要求产生新的组织结构、新的具有激励作用的薪酬方案、减少人员或降低成本或使雇员掌握新技能。

在另一些企业里，企业战略强调其他职能领域而非人力资源管理领域。在这种情况下，管理人员单独阐述人力资源问题。他们认为企业战略有两方面的含义，一是由外部环境变化而产生的问题，二是有关内部组织与管理的问题。他们制定人力资源战略作为不断变化的环境中的行动指南。

管理人员制定人力资源战略指导自己的行动。战略可能是比较明确的或比较含蓄的、近期的或远期的、综合的或专门的，这取决于所运用的方法。但是可以肯定，它们都能为灵活型组织中的人员管理提供方向性的计划。第 3 章将探讨制定人力资源战略的方法。

许多设计周密战略几乎没有什么作用，这是因为管理实践与之脱节。计划必须予以传达，让人当作行动指南去理解和采纳。管理者、雇员及其他风险持有者（如卖主、经销商、承包商）必须共同承担战略中所反映的企业愿景、价值观以及使命。最后，战略必须被转化为组织的目的和目标，以及具体单位和个人的关键成果领域与目标。第 4 章将阐述为实施战略所必需的形成期望与把握变化的艰难过程。

组织建设

战略要求以一种企业能把握的方式进行变革。这种把握变革的能力取决于企业的组织与人员配置方式。由于组织和人员配置方式变得越来越有弹性，企业必须不断改进和开发自己基本的工作能力。有一种说法是，“IBM 只为充分的企业理由而重组。如果该企业有两年没有变化了，这就是充分的企业理由。”当然，结构和人员是与建设一个有效而灵活的组织密切相关的内容。

企业正在最大限度地减少组织结构的层次和复杂性，正在鼓励授权、创新和改革。职位通常也是灵活的。企业通过改变职位的职责和活动来适应企业需求的变化以及雇员能力和兴趣，并相信这会促进人们在工作中的创新和适应性。在不断变化的环境中，管

理人员的角色也在逐渐改变（例如经纪人、谈判代表、教练、顾问、个人捐助者等角色）。

为了变得更为灵活，许多企业正在鼓励整个组织上下的非正式直接接触（多重的、不断变化的人际关系矩阵）。沟通也是比较灵活的，通过沟通给雇员和管理人员提供他们从事工作所必需的信息，并使之感到他们是充分了解情况的。企业也在为雇员们提供参与沟通和决策的新程序。

当战略发生变化的时候，结构也需发生相应的改变。根据变化的需求进行组织设计，这要求不断地评价和设计正式的组织结构（例如角色、职责、人际关系等）以及工作流程（如授权、决策与批准、网络关系、团队等）。管理职能的设计尤其需要反复考虑和改变，因为对管理者的要求正在迅速变化。在第 5 章里我们将讨论设计与实施组织变革的挑战。

人赋予组织以生命。在第 6 章里，我们将阐述根据人数、技能、工作安排、人员保持率来制定未来人员配置计划方面的管理活动。20 世纪 90 年代，由于人才供给不足，人才争夺日益激烈，人才需求不断变化，因此，战略性的人员配置，包括招募和留住必需的人才，成为至关重要的事情。在第 7 章我们将讨论人员配置方法。

很多企业正在将灵活的雇佣方式作为一个人力资源策略。他们非常关注具有必需关键技能的核心人才的招募、保持以及开发。他们努力满足人才对雇佣安排的各种各样的要求，比如定期雇佣、临时雇佣、兼职等。而很多不需要公司日常监督管理的工作则被承包出去。

能力开发

为适应未来需求而进行的人才开发活动将重点放在组织内部的雇员身上。在 20 世纪 90 年代，重点强调通过教育、工作相关培训、工作任务安排以及教练辅导等方式不断改善个人的才能。人才的保持、利用和开发会成为重点工作。第 8 章将专门讨论非管理类雇员，尤其是专业技术人才的开发。第 9 章将阐述对管理人才的不断变化的要求以及企业制定管理人员接班与开发计划的手段。

企业正在努力将其管理人员培养成这个扁平、精简、灵活的新环境中的领导人，正在寻找指导和支持这些活动的手段。例如，通用电气公司（General Electric）认为团队精神、公司整体观念、全球视野、顾客中心是其领导人的关键特质。

由于管理人员人数和层次变得越来越少，因而管理能力变得更为重要。提供挑战性的、广泛的实践机会成为开发灵活型管理人员的关键。但是，在扁平而精简的组织中，工作轮换和人员流动很困难。因为管理人员更少，时间压力更大，对单位和个人工作绩效的要求更高。业务单位几乎没有任何闲散人力，因此难以让有才能的管理人员去承担更广泛的任务，即使是临时任务也很难。

企业正在强调职业的灵活性，鼓励个人成长以及帮助个人通过改变工作经验、在不同的管理者领导下工作以及参与特殊项目来学习。它们正力图通过培训与教育来满足关键需求（不根据课程或职业步骤）。企业对职业发展的重点正在转向依靠雇员在工作任

务变化和开发活动中的首创精神。

管理人才评价、开发与接班计划制定过程通常要说明组织中未来而非眼前需要配备人员的关键管理职位。以推荐候选人为主旨的传统人员配置计划满足不了迅速变化的组织需求。灵活型组织发现，实际上只有不到一半的管理职位是由事前确认的候选人承担的。这些组织将大多数职位空缺作为为个人提供新经验和挑战的机会。同时，为寻找关键职位的任职者，灵活型组织既起用内部人员也对外招募，因为迅速变化的需求往往使得内部候选人员难以有机会去为适应新工作需求做准备：每个人都在被充分利用。

由于管理人才教育与培训计划通常是昂贵而耗时的，在灵活型组织中只将这种计划用于比较广泛的目标。传统的课堂教学计划注重给受教育者传授管理工作知识、认知以及基本个人技能。它们永远不能满足那些最需要开发的管理人员的需求，也永远不会被认为是能成功地改变行为的手段。为了满足自己的需要，很多企业正在针对具体的问题、技能和行为重新制定计划以直接支持企业的变革战略。

绩效管理

行动能力的培养很重要，但是为达成预期成果而进行绩效管理也是个重大的管理任务。虽然绩效管理是数十年来的管理重点，但是很少有企业认为其绩效管理过程是有效的。人们知道，绩效期望（目标、目的、标准等）是由战略内容确定的。落实绩效期望需要积极的管理指导和支持，绩效评价与反馈，对绩效的承认与奖励。

在第 10 章，我们将讨论管理人员如何能改进绩效管理方式以使雇员取得良好绩效，也就是说，他们如何领导和激励雇员，为良好的绩效提供必需的资源。20 世纪 90 年代的雇员将对那种支撑良好绩效的文化作出很积极的反应，这种文化注重战略挑战（如顾客满意度、质量）提供必需的资源（如资金、信息、工具）提供高度的业务管理参与机会。

对于企业来说，绩效评价一直是个特别艰巨而严峻的挑战；而在精简、灵活、竞争激烈、要求苛刻的 20 世纪 90 年代的企业中，绩效评价显得更为重要。在第 11 章，我们将讨论绩效评价问题，包括企业、业务单位、团队以及个人的绩效评价；将全面研究管理人员可能用于进行上述各种层次绩效评价以及向雇员提供反馈的各种方式。

管理者与雇员需要共享企业的成功。在第 12 章，我们将以绩效的承认与奖励为主题。在 20 世纪 90 年代，除薪资提升、奖金激励以及其他物质奖励方式之外，还要采用各种认可和创新手段来庆贺企业、团队以及个人的成就。该章还将阐述与企业及绩效相关的雇员福利、工作保障以及其他已知诱因的作用的变化。

灵活的报酬被广泛用于保证奖励的竞争力和抑制成本。多种报酬计划普遍得以运用，其强调激励、特别奖赏与承认、广泛的基本工资水平与调整。灵活的福利能抑制不断上升的成本并满足雇员对不同类型福利的喜好。为支持报酬行动，企业在绩效评价中正在使用各种形式和方法，并且正在从不同的源头（如管理者、同事、顾客等）得到投入。

人力资源职能部门的管理

人力资源管理是直线管理人员的职责。确定战略内容、建设组织、开发能力、进行

绩效管理都是管理人员的工作。人力资源职能部门人员所面临的挑战是，要使管理人员履行这个职责并不断改进所有这些方面的工作，这对于企业在竞争中取胜至关重要。企业正在进行更为灵活的活动，在各种各样、不断变化的环境中进行人才管理。人力资源职能部门本身在更加有效而灵活地运转，表现为信息技术得到更有效的利用，同时职能人员的能力也变得更加全面。

同样，人力资源职能人员的角色也被重新界定为：在制定与推行人力资源战略的过程中，作为管理人员的伙伴的人力资源管理人员和专业人员。在灵活型企业里，人力资源职能人员是精力充沛、富有才干的管理团队成员，他们作为工作伙伴与管理人员一起处理重要的人力资源问题。

但是，与管理人员一样，很多人力资源职能人员对改变了的角色及重要性还不很确定。他们也受以往熟悉的活动的影 响，而那些活动又是他们所擅长和感兴趣的。很多人力资源职能人员缺乏足够的与正在出现的挑战相关的经验、训练或技能。而且，与其他职能人员一样，人力资源职能人员在人数和资源占有量上也已被大量精简和分散，但同时他们还要承担大量的日常管理和 服务职能。此外，人力资源职能人员仍然被某些管理人员看做是履行辅助职能的人，处在管理过程的边缘、不直接参与管理团队的 活动的人。

在第 13 章，我们将阐述管理不断变化的人力资源职能部门的方式。这个职能部门如何能在管理变革的过程中作为基础并发挥积极作用？应当如何组织这个职能部门和配备人员，以便更有效地与管理团队共同工作？如何能开发人力资源职能人员的能力，使之适应不断变化的需求？

□ 为什么需要人力资源战略？

在迅速变化的世界里，企业组织在取得和保持竞争优势方面面临着挑战。这些挑战包括在全球化市场中管理成长与变化、引进新技术、达成与保持低成本、改进服务/产品质量、实现多样性与协同的平衡。

对付这些企业面临的挑战需要雇员的才干、精力和绩效。企业战略得以有效实施的 程度主要取决于对人力资源的管理。在本书中，我们所讲的雇员包括管理人员和非管理 人员。必要的时候，我们还将论及为这个过程做出贡献的其他人，例如承包商、供应商 以及经销商。从趋势上看，作为企业雇员为企业工作的人会逐渐减少。

企业认识到人力资源问题是其在达成预期企业变革过程中的重要挑战。人力资源问 题及战略直接与企业问题及战略相联系。事实上，它们在管理思想、计划及行动上也是 紧紧相随的。

战略框架

大多数企业都有企业战略，其确定了企业未来的成长、发展与盈利率。它们也有各 种具体职能或产品经营战略，如财务管理战略、产品管理与营销战略、制造与技术战

略、原料管理战略、信息管理战略等。这些战略确定了一个企业将如何在市场上获得与保持竞争优势。

“一个组织可以有明天的战略，预见可能要发生极大变化的领域；战略使企业或公共服务机构能够占据无法预料的和不可预见的优势”（Drucker, 1980）。营运计划能最大限度地利用目前有明显表现、未来还要持续的趋势；而战略则着眼于开拓尚未显现的新的和不同的机会。

战略计划亦即战略管理的内容表述形式，研究分析了企业环境中与现状相关的适当外在与内在因素，得出有关企业定义、使命、愿景、战略目标、绩效目标以及行动计划的结论。

由于环境变化越来越快，战略计划也越来越变成短暂、短期和以问题为中心的计。战略计划作为激发思考与讨论的工具的作用已经大于其作为确定长期目标和行动过程的方法的作用。其最大的价值是作为一个问题鉴别和诊断过程的作用，促使管理人员考虑长期愿景、战略方向以及价值等。该过程通过这种方式帮助管理人员思考影响短期行动的长期变化。形成的战略作为指南，帮助组织认识和阐明重要的变化以及有效管理这些变化的机会。

人才强化战略

在企业战略中，实施变革所要求的能力来自于人，因为是人而不是企业在进行创新、作出决策、开发与生产新产品、开拓新市场、更有效地为顾客服务。人力资源问题通常是实施战略的核心问题。

例如，苹果计算机公司（Apple Computer）努力“帮助改变人们工作、学习和交流的方式”。从图 1—2 中我们可以看到苹果公司的使命与主要创新。苹果公司专注于以下两个主要重点：

使命：

通过提供独特的个人计算机产品以及创新性的顾客服务，帮助人们改变工作、学习及交流的方式。

- 我们将作为新方向与方法的先导，发现利用计算机技术以拓展人的潜力范围的新途径。
- 苹果公司将做到与众不同：我们的产品、服务和见识将帮助全世界的人形成在 21 世纪中进行商务和教育活动的方式。

倡导：

- 致力于使顾客满意：我们将以我们的创新产品与服务以及令顾客满意而闻名。
- 成为更加全球化的公司：我们将运用世界艺术级的技术和概念开发我们的产品和服务，服务于全世界的人。
- 建设一个完整的基础：我们将充分利用我们的技术力量去支撑我们与顾客、第三方合伙人以及“苹果人”的关系。

图 1—2 苹果计算机公司的战略内容

资料来源：Apple Computer Inc. . used with permission

- 开发新产品，形成更加和谐的产品组合，关注低端、中端和高端产品的顾客需求。
- 在美国、欧洲及太平洋等三个主要地域的工商、教育及政府市场上，发挥这些产品的作用。

在落实这些重点的过程中，苹果公司经常重组结构，重新部署管理与技术人才，逐步使其管理流程适应日益严峻的竞争挑战。该公司的迅速发展导致极大的人才需求，只有通过招募和迅速提高才能满足这种需求。1990年，苹果公司将近半数的雇员只有两年的工作经历，技术与管理方面的候补力量明显不足。

现在，苹果公司年轻的理想主义文化正在让步于一种比较务实的企业文化。这种文化注重在保持公司作为创立潮流的个人计算机供应商领导地位方面的挑战。苹果公司在努力达成持续发展与变革之间的平衡的同时，极力保持其强烈的价值取向、不拘形式的观念以及个人创新精神。与此相同，其人力资源计划注重人员配置与选拔、观念同化与文化适应、学习与开发以及管理变化。事实上，1991年苹果公司采取了整体减员措施，表明其焦点转向人员配置更有选择性以及人员利用率的改进。

所有其他企业的战略也与苹果公司的战略一样，具有意义重大的人力资源内涵。今天的企业往往像这样阐述与人有关的企业问题：

- 取得与保持成本竞争力：人事费用，人员利用率，人员精简，取消不必要的工作。
- 通过服务与产品质量取得竞争差异：生产率，顾客满意度，其他全面质量因素。
- 推行组织重构以及兼并或收购。
- 增加授权和授责：调整批准程序，增加雇员参与，按风险/回报付酬，授权行动。
- 提高组织效益：团队建设，共同的愿景与价值观（文化），横向关系等等。
- 开发领导力：人员配置，评价，管理人员开发。
- 提高全体人员的能力和活力：人员配置，人员保持，激励与奖励，开发，沟通与参与，工作生活问题。

企业都有一个基本的人力资源问题，那就是：组织如何能保证拥有适当类别和数量的人员，并将他们适当地组织起来，对他们实施有效的管理，满足顾客的需求。

同盟关系

人力资源战略确定一个企业将如何进行人员管理以实现企业目标。与其他战略一样，人力资源战略是为管理变化而制定的一种方向性的行动计划。它提供了一种通过人力资源管理获得和保持竞争优势的企业行动思路，即在变化的环境中将重点放在对人的管理上。

通过人力资源战略，管理人员与人力资源职能人员一起确定和解决与人相关的企业问题。这个规划过程的作用在于，帮助管理人员确定对本组织的竞争力与成功最为重要的问题，帮助管理人员建立重点次序以及确定如何实施人员管理的愿景。

如图 1—3 所说明的那样，通过确定人力资源问题和战略，将人力资源的管理与企业战略联系在一起。问题与战略越清晰、越明确，这种联系就越紧密。

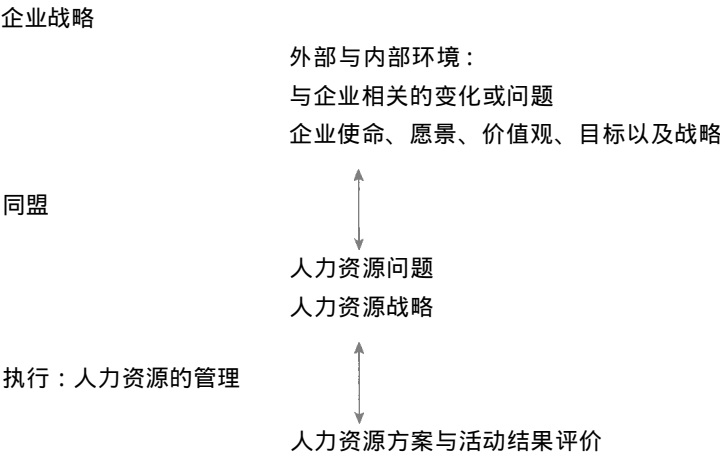


图 1—3 战略同盟

人力资源战略为单位管理人员就重点次序、活动、时间及资源分配等开展讨论并达成一致提供了根据。在明确的企业战略计划为管理人员所用的地方，都会制定人力资源战略，作为整个企业战略的一部分，像阐述任何其他业务问题一样阐明人力资源与管理效益问题。

人力资源战略有助于确定、调动和指引所有的人力资源活动都围绕对企业具有最直接影响的问题展开。它是一种黏合剂，能将所有的人力资源活动连在一起并使管理人员了解它们的意义。图 1—4 说明了人力资源战略的益处。

- 界定实现企业目标的机遇与障碍
- 促使对问题产生新思路；引导和教育参与者并提供比较广阔的视野
- 检测管理行动投入程度；开创一种将资源分配给具体计划和活动的过程
- 培育一种紧迫感和积极行动精神
- 建立一种针对今后两三年重点问题的长期行动方针
- 提出企业管理与管理人员开发的战略要点

图 1—4 为什么需要人力资源战略

在管理人力资源的过程中，人力资源战略也将管理思想与行动联系起来。它确定了如何能通过一种合理的、一致的、以战略为核心的过程去进行人力资源管理。这不仅是要贯彻人力资源战略方案，而且要使管理人员懂得如何管理人力资源以取得更大的成果。它确定了他们在 20 世纪 90 年代及其以后将如何管理人力资源——确定和说明必要的问题，并确定通过周密考虑重点次序及行动计划来处理这些问题的方式。

□ 结果 人力资源战略

企业是如何确定其人力资源问题并通过人力资源战略来表述这些问题的呢？以下案例说明企业常用的方法。

对成长与变化的管理

很多企业正在经历迅速的成长或变化，尤其是在国际市场上的成长与变化。它们的企业战略要求发展企业单位、改变企业活动，以便预见竞争需求和适应日益复杂化的企业活动。这些战略的人力资源内涵往往集中于人员配置和改变人员的管理方式。

正在经历这些变化的企业强调招募必需的人才（根据需要的数量和正在变化的技能要求），重置或重新培训那些不符合需要的人员。战略也涉及设计新的报酬计划以吸引和留住关键人才，改变组织的管理方式以确保竞争精神和企业家精神。

例如，某大型商业银行改变传统的公司及零售银行服务，向投资银行和公司财务服务的方向发展。这导致了向自治金融单位的转变，出现了很多新的激励方案、人员变化以及新的管理计划与控制流程。该银行从一个庞大而稳固的机构发展成一个灵活的、快速前进的、风险导向的企业。

某食品零售企业，其既是公司又是特许经营商店，近年来发展迅速。随着其在国内和国际上的扩张，其管理制度以及人员方面的制约也日渐明显。具有战略重要性的人力资源问题是，要使管理人员具备实现预期发展目标和盈利率的能力，而不是让管理才能或效益成为继续发展的障碍。

某高速成长的高技术公司以其“家庭文化”（family culture）、不拘形式、年轻、有活力以及创造力而闻名。随着公司的发展（每几年就增长将近一倍），对人员招募、开发以及有效地使新进人才认同公司文化的需求也不断增加。此外，该公司还在保持该公司精神的愿望与变成更“公事公办”的公司的压力之间进行权衡。

引进新技术

一流的制造业企业正专注于引进新产品和新技术。企业战略要求转向更短的产品周期，同步工程，以及运用专家系统、人工智能、光纤光学、计算机辅助设计与制造、机器人等新技术。人力资源问题从根本上说就是要更新全体人员的技能。人力资源战略一般都阐明需要在招募、教育与培训、协同配合与技术转让、组织与人员配备、项目管理与跨学科整合、个人技能与开发需求评价等方面进行变革。

例如，在某汽车公司，设计与制造工程组织正在被合并以适应新技术需要，已经建立了一所“工程学院”以提供新技术培训。其他的策略有技能评价、预测人员配备需求与技能需求、改进项目管理与组织效益等。

某计算机制造商正在强调横向训练、团队协作以及和跨单位的协作，以便改进工程与技术转移。要确保拥有掌握新技能的人员以保持公司的技术竞争优势，有必要进行重

新训练、人员调动和人员招募。

实现并保持低成本

对于很多企业来说，成为或保持作为低成本生产者是一个重要的企业目标。对这些企业而言，降低直接生产成本，尽量降低间接成本或一般管理费用，避免未来成本或特别费用是关注的要点。在这种情况下，人力资源管理的作用也是显而易见的，那就是：控制和降低与人员有关的成本，精简机构和人员（保持合适的规模），消除不必要的工作，降低福利费用，实施按绩效付酬的方案，改进生产率和效率，避免由诉讼和调整产生的费用。

某大型制造商正在努力不断降低生产成本。由于精心地改变了人员配置和组织结构，使整个人员队伍减少了 25%；还实施了一种合作战略流程，以捕捉进一步提高生产率的机会。

某制药公司努力控制不断上升的费用，并将此作为改进盈利率的手段。各级管理人员根据工作量审核人员配置需求，采取改进现有人员利用率的行动；鼓励重新设计和安排工作以消除重复劳动和活动，努力实现工作的自动化。这些做法都有助于控制增加人员的需求和重新部署现有人员。

在与外国对手进行日益剧烈的市场竞争的情况下，某办公设备公司发现自己是个高成本者。于是它开始逐步寻找改进的机会，降低成本结构。同样，某钢铁公司已经靠消除重复业务和精简整个组织，缩小了组织规模，而且保持并加强了实现其盈利率目标所必需的能力。

某家禽加工企业正面临着与人力资源密切相关的非同寻常的经营问题。由重复动作引起的 Carpel 隧道综合症正在增加潜在成本（罚款和诉讼费），环境及人才竞争也在不断提高公司所在地区的工资率。首选策略是提高自动化程度，而这又受到技术（有效地处理大小不同的鸡的能力以及控制沙门氏菌污染的能力）现状的制约。在缺乏自动化的情况下，采取的策略是加强轮换和对雇员的再教育，以尽可能减小该综合症的影响。

提高质量

在很多企业里，提高产品和服务的价值或质量是取得竞争优势或者至少不败给竞争对手的关键目标。很多企业在建立严格的绩效标准，努力持久改进产品或服务的质量，强化包括供应商和分销商在内的价值链。对这些企业来说，最重要的人力资源问题就是改进组织效益。

战略手段包括调整工作结构和方式（结构、授权、活动），加强绩效和服务或质量管理，吸引和保持必需的人才，改进团队效益，培养雇员参与意识和奉献精神，使之拥护企业愿景和价值观。很多企业经常利用“全面质量管理”过程来落实这些策略。

某餐饮旅店业公司极力想在保证盈利率和现金流的同时保持快速发展。但是该行业属“发展过头”行业，其经济状况变得越来越难以维持。由于可得到的劳动力供给正在

逐渐减少（由于人口结构变化的结果），该企业的某些部门人员流动率正在上升。因此，该公司正在采取措施以改善人员保持状态，改进雇员能力和积极性以便提供优质服务。

为了保持其经营成果的竞争优势，某制药公司努力探索保持和改进研究、销售、制造及其他工作绩效的方式。该公司面临着由人员流动率低、组织结构比较扁平、上年纪的人员密集以及推迟退休、可提升的人员过剩等问题造成的组织梗阻。因此，人力资源战略要适应突出绩效与生产率目标的需要，增进雇员理解与相互支持，强化整个组织。

某计算机制造商认识到，要保持其在迅速变化的市场上的竞争力，需要将其注重的焦点转向客户。有效的客户服务需要更迅速的反应、更有效的信息支持和更低的管理成本。战略重点是重新部署和留住人才、理顺内部沟通渠道及决策程序、更加直接地满足客户需求。

某公司将质量与生产率提高作为保持公司在全球竞争中的竞争优势的战略要求，每一年，各个部门都审议其战略、结构、管理流程和绩效，确定改进组织效益的手段。5年来，每个部门都制定了规划并开展了一系列旨在在这些方面取得突破性变化的特别项目。重点包括竞争基准、总体达成客户满意、总体缩短周转时间。这个组织效益流程本身就是战略的一个组成部分，因为它是很多管理人员和雇员共同的学习体验。

自治与协同的统一

有些企业正在努力通过将业务单位作为利润中心管理来提高企业在变化多端的市场上的竞争力。同时，他们也在极力保持整个企业的附加价值。其面对的人力资源挑战主要是使工作具有弹性。

一般战略包括阐明管理哲学和政策，设计个性化的或灵活的薪酬福利计划，加强管理能力或行动能力，建设团队精神和组织效益。

某保险公司在其各种金融服务和投资业务单位鼓励创新。每个业务单位都确定其自身的要求和重点，包括人力资源问题。但是，企业要总体监控这些重点，形成在共同关心的问题上的合作与一致，要求各单位重视企业最关心的问题（例如，反优先雇佣行动和管理人员接班，以及管理人员激励计划的设计）。

某零售商在努力按产品线组织业务活动，扩大每个产品线的店铺网而不是扩大综合全面服务店铺网，以求提高竞争力。人力资源战略落实到雇员招募、取酬方式，在每个业务部门中根据其竞争环境采取不同的人员管理方式等。

某食品公司近年来收购了几个非本行业的企业，但是其一直从食品产品的角度来管理这些业务。现在，其进一步分散管理流程，人力资源职能也服务于不同的下属机构的需求，在这些企业中进行人力资源管理核算。

某电话公司的非直属下属机构正在制定人力资源战略以说明其独特的人力资源问题，比如技术人员配置、销售效益以及国际职员配置。同时，在远比这些机构大得多的电话公司的战略（其包括各种不同的问题和重点）中也说明这些战略。下属机构战略与

企业战略达成一致本身就是应当由企业及其下属机构高级经理解决的一个问题。

□ 小 结

管理人员必须将其行动集中于确实会使企业竞争力发生变化的领域。在有很多“顶级重点”而没有时间加以详细说明的时候，焦点（focus）对于管理人员来说至关重要。在人力资源管理中，有那么多要花费时间和资源的方式——大多数看起来很值得。管理人员需要掌握某些根据以确定什么行动对实现企业目标是极为重要的。

战略管理使得管理人员能根据明确的企业使命、愿景和价值观去适应环境的变化。战略是方向性的规划，用以指引寻求机遇过程中的管理行动。在竞争激烈的环境中，管理人员要努力去获得和保持优势，而不仅仅是跟上形势。战略指出最有希望的变革之路。

人力资源战略就是说明与人有关的企业问题的方向性规划，它们是由管理人员以与其他战略相同的方式制定和推行的职能管理战略。人力资源战略很重要，因为它们有助于管理人员确定如何为支持企业战略而实施人员管理。它们提出了人力资源活动与企业战略的同盟关系（alignment）。

人力资源战略提出了企业成功所必需的人力资源活动 / 方案的焦点。它也使管理人员将注意力集中于比传统人力资源规划水平更高的规划活动，确定：“将要做些什么以强调关键问题？”如果要在迅速变化的环境中实施人员管理的话，管理人员需要有一种重点排序意识。

运用战略（strategy）这个词可能像是一种时尚，尤其是在一部继有关人力资源规划（planning）的著作而来的书中使用这个词更是如此。人力资源规划可能包括战略，但是更为常见的是，规划涉及运作行动过程，比如人员招募与人员配置、管理接班计划、或再开发计划。

我认为，战略将持续作为 20 世纪 90 年代及其以后的企业探索必要的管理变革的指南。战略起源于军事用途，数百年来管理者们都重视战略。在企业决心到竞争日益激烈的领域去争取胜利的过程中，战略将会变得越来越重要。管理者将非常重视确定竞争威胁和机遇，依靠自己的优势，改善自己的弱势。他们将努力管理好人力资源，以保证拥有敏捷、精干、快速、灵活的组织。

实际上，很多有关变化的主题都需要说明与人有关的战略问题，如全面质量管理、服务质量与客户满意、文化变革、企业家精神与创造力或流程管理等。我确信，新主题还将会出现并将有效地指导今后的管理活动。但是，作为方向性的规划，战略的重要性不会改变。

□ A. 管理焦点 灵活型组织

企业的相对稳定性和可预见性正在被不确定性、复杂性以及快速变化所取代。激烈的全球竞争，迅速变化的技术，不断改变的人口结构，经济起伏波动以及其他动态环境因素要求企业具有良好的适应性和敏捷度。企业正在摆脱长期存在的有碍灵活的管理政策和惯例，正在采用新的惯例鼓励所期望的创新、革新和变革。

在这种迅速的变化中，对高级管理人员的要求比其他管理人员的更多，因为期望他们作为变革的领袖。通用电气公司（General Electric）在寻找具有化威胁为机遇的能力和能调动他人对未来新愿景的激情的领导人。另一个公司在寻找“能够使事情发生的大胆的新领导人”。H·罗斯·佩罗特（H. Ross Perot）说，在这个时代，“缓慢、渐进、进化式的变革等于什么也没有。”

由于这些战略因素，企业面对各种可选择的管理方式，要根据自身的战略环境去选择。从概念上讲，存在着四种可选择的环境，它们要求企业变革速度与复杂度有不同的组合。这四种环境是：制度型环境（institutional）、灵活型环境（flexible）、创业型环境（entrepreneurial）和小生境型环境（niche）。见图 A—1。

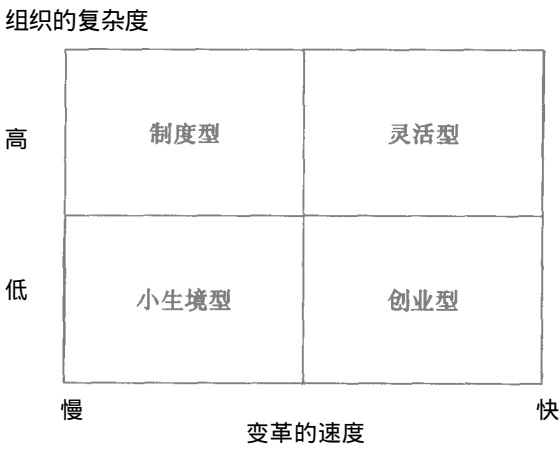


图 A—1

人力资源战略有助于根据整体企业战略确定一个组织的变革方向、速度和重点。在以后的章节中，我们将运用这个框架帮助确定灵活的活动并将它们与选择方案区别开来。

制度型组织

要求缓慢变革的企业需要一个强调稳定、谨慎、避免风险和细致管理行为的组织。

在稳定环境中运作的企业（例如供电企业）或在成熟的市场中经营成熟产品的企业（例如工业设备企业，铁路），通常采取制度型管理。

在传统的制度型企业，管理强调控制、一致和确定性。这种组织复杂，变革的速度慢。其规划强调财务目标与量度标准；谨慎地避开或控制风险。管理人员一般从企业内部开发和提升；职业道路界定明确。职业发展强调在工作中掌握技能和取得进步，正规培训只作为补充。报酬通常强调基础薪资、雇员福利和工作保障。

制度型模式是本世纪大部分时间中的标准模式，这个时期变革缓慢，极其受人尊重的企业是很大规模、很复杂的企业，比如美国电话与电报公司（AT&T）、通用汽车公司（General Motors）、埃克森公司（Exxon）、美国钢铁公司（U.S. Steel）、美洲银行（Bank of America），以及其他大型企业。由这种企业所论证的惯例也符合一流的商学院及管理顾问机构所传播的“真理”。在那个时候，美国管理惯例受到全世界的羡慕，作为优化大型老企业管理的典范。

这种组织的结构是等级化的，只有单一的责任与权力线路。在希望尽量减少层次的同时，出于控制和回避风险的需要，又要求监控管理。出于同样的原因管理跨度可能也很小。信息垂直流动，只在打算“穿过通道”（go through channels）的单位之间互相影响，依靠关键的管理者作为协调点。职能活动是为了帮助、监督和控制：“直线部门管理，职能部门建议”。而且，将管理工作与其他工作分开，管理被看做是一种专门化的功能（Dougherty, 1989）。

就其纯粹而完善的官僚模式而言，这种类型的组织正好是缓慢变革、高度控制的战略所需要的组织。这正是数十年来企业所遵循的传统组织模式，正是在这种组织模式的基础上，产生了经典的组织理论和原则。在得到适当而充分推行的情况下，这种组织模式被认为是最“有效”的模式。

创业型组织

在另一端，是快速成长和变化的简单组织。大多数企业开始都是创业型企业，或者“车库”[指企业家像休利特（Hewlett）和帕卡德（Packard）等人那样在车库里开始创业]。早年的苹果计算机公司就是创业型组织的缩影，甚至当其发展起来、变成复杂组织的时候，该公司的很多雇员仍然将它看做是创业型组织。

这种快速成长、快速变化的简单组织，例如风险企业和创业型企业，通常实行直接的、非正式的管理。管理人员潜心于围绕急需和任务进行实验、采取行动，表现出机会主义的倾向。非正式的管理活动就够了，因为这种企业一般都是不复杂的小企业。

管理人员充当了各种角色，承担了各种职能，“不断伸展”以满足不断增长的工作要求。为发展而配置人员一般都通过外部招募来实现；除工作挑战之外，组织内部很少为人才开发投入什么资源。报酬包括直接来自于成就的满足感，还有通过平等参与得到的报偿。企业靠企业家身份的刺激来吸引人才，而不是靠雇员福利、工作保障或长期职业道路来吸引人才。

在很多管理人员看来，比较理想的组织是企业家创业型组织。这是一种小而简单的

风险企业（或“车库”企业），在这种企业中充满了刺激和变革。其目标就是要生存、发展、昌盛。要实现这种目标，这种企业必须是敏捷的、富有创造性的、高效率的。这正是汤姆·彼得斯（Tom Peters）梦想的那种组织：偏重行动、靠近客户、进取而自治、实干、价值驱动、简单、精干（Peters & Waterman, 1982）。

无论是独立的企业还是处在较大组织中的一个风险企业，创业型组织都比较小。管理人员是车轮的毂，其紧密地与雇员一起工作以完成工作目标。管理人员习惯于直呼其名，不拘礼节。管理者与雇员互相尊重，实际上，是强烈的价值观和文化帮助保持了这样的方式。管理的跨度很大，管理关系不固定，层次与责任义务不特别相关，有最低限度的程序、政策和协议。令人高兴的是，“车库”里没有官僚作风。

这种企业通常只提供一种或几种产品或服务，因而也没有很多不同的结构。只有在企业成长起来，变得比较复杂的时候，结构才变得重要，变成根据人员情况而建设的组织。

小生境型组织

没有发展起来的车库和变化很小的车库就变成了“小生境型组织”。特许经营商、“夫妻老婆店”企业、小而成熟的制造商及服务商，以及其他专门化企业，是管理相对简单的企业，没有很多变革需求（或资源）。例如，特许经营店只要按照惯例进行企业管理，没有什么变更、革新或复杂的重大企业变革。当然，美国大多数企业都是小生境型企业，这些企业雇用工人的总量比其他类型的企业多。

灵活型组织

相比而言，对于复杂的企业来说，灵活型组织是最合适的组织形式。如果得到成长，车库企业就变成比较复杂但仍然快速变化的组织。惠普公司（Hewlett-Packard）、百事可乐公司（PepsiCo）和数字设备公司（Digital Equipment）是三个典型的由“车库企业”变成大而复杂，但仍然实行灵活管理的企业。

灵活型组织的管理人员认识到在企业精神与正规、有序的管理之间达成和谐统一的必要性。对革新、创造、创新和竞争的兴趣表现为承认变革的必要性，但前提是要保持复杂组织中必要的管理协调。

变得灵活是指平衡混乱与秩序。作为一个创业型企业，必须有充分的余地使业务单位在其市场中繁荣发展，同时也还要有足够的规范约束，以保证实现激烈的全球化市场竞争所必需的大规模统一与管理的附加价值。对革新、创造、创新和竞争的兴趣表现为广泛承认变革的必要性，但前提是要保持复杂组织中必要的管理协调。

在灵活型组织中实施有效管理需要有适当的管理政策和活动，协调合作的管理人员以及人力资源职能人员的角色和职责。正规的等级制度是一种人际关系网络，其有助于个人以团队方式开展工作和直接互助工作。例如，IBM 公司鼓励新雇员先花几周时间做任何一种新工作使自己熟悉周围环境，这样新雇员们就能知道可以与哪些人联系，可以利用哪些资源，从而建立起他们自己将要在其中工作的网络环境。

灵活的形式变得越来越普遍，因为大多数企业用这种战略推动管理人员努力去追求灵活性。从某种意义上讲，灵活型组织比较难以管理，因为双重或多重报告关系、横向关系、越来越多的团队协作以及授权让雇员独立拿主意等等，都使管理变得更加复杂。它可能会使传统脑筋的管理者陷入不安。

据说没有灵活的组织，只有灵活的人。如果真是这样的话，那么灵活的结构就是一种不妨碍达成理想结果的的行为的结构。数字设备公司被人们视为美国最“无管理的公司”。其组织结构非常宽松灵活，因此其专业人员和管理人员能够用他们认为最合适的方式建立他们自己的组织和任务。

灵活型组织结构是扁平的、精干的、富于变化的。从根本上说，它们总是处于转变之中。在人们改变工作的时候，组织结构变化，非正式网络也变化。业务人员与职能人员是伙伴，他们一起为共同的目标工作。团队是一种至关重要的力量，无论是作为工作单位，还是临时项目或跨单位或跨职能的协作组织，这一点都一样。借助于直接进入信息系统的渠道以及雇员之间交流的便利，信息在灵活型组织中自由地流动。

20 世纪 90 年代及其以后，大多数组织所面临的挑战是，要建立灵活的管理模式——一种相当大而复杂的具有市场冲击力的管理模式，同时也是一种灵敏度高、适应性强、富有创新精神的模式。总之，这种挑战就是要找到能适应企业战略性挑战的最佳企业及制度管理模式。

最需要这类管理活动的企业包括计算机及软件公司、财务金融服务公司、高技术制造商以及其他需要高度适应性的企业。虽然有少数企业具有灵活型组织的所有特征，但大多数企业现在还只具有灵活型组织的某些特征并正在采纳灵活型组织的其他一些惯例。欧洲第二大电子企业西门子公司可作为这种转型企业的代表。“西门子公司一直以其组织严密、雇员忠诚、财政稳妥、制度厉行、工程师领导管理而闻名于世。”《经济学家》杂志（The Economist）指出：“但是西门子的管理者现在已经确定，他们的未来取决于高速发展的部门，在这些部门中，灵敏比纪律更受奖励。为了成功，他们必须开发新的企业技能。”

很多制度化管理的企业都在努力管理更复杂但更灵活的组织。事实上，在人力资源管理的每个方面，企业都在极力摆脱僵硬、封闭、抵制变革的管理方法，而极力采取更加灵活、开放和不断变革的方法。